



FACULDADE DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO E SAÚDE – FACES
CURSO: PSICOLOGIA

**PERCEPÇÕES DOS TRABALHADORES ACERCA
DAS CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO
QUE FAVORECEM À INOVAÇÃO**

LUCIANA RANGEL CABELEIRA

BRASÍLIA
DEZEMBRO/2008

LUCIANA RANGEL CABELEIRA

**PERCEPÇÕES DOS TRABALHADORES ACERCA
DAS CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO
QUE FAVORECEM À INOVAÇÃO**

Monografia apresentada ao Centro
Universitário de Brasília (UniCEUB) como
requisito básico para a obtenção do grau de
Psicólogo da Faculdade de Ciências da
Educação e Saúde.

Professora-Orientadora: Msc. Heila M. S.
Veiga.

BRASÍLIA, DEZEMBRO DE 2008



FACULDADE DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO E SAÚDE – FACES
CURSO: PSICOLOGIA

Esta monografia foi aprovada pela comissão examinadora composta por:

Prof. Msc. Antônio Isidro Filho

Prof. Msc. Frederico Abreu

Prof. Msc. Heila M. S. Veiga

A Menção Final obtida foi:

BRASÍLIA, DEZEMBRO DE 2008

Dedico àqueles que não mediram esforços para o alcance da minha conquista. Em especial, à minha mãe, ao meu pai, às minhas avós, à Duda, ao Luiz, à Iza, ao Rafael e também ao João.

Agradecimento

Agradeço a Deus, fonte de minha força e determinação, às equipes de trabalho que colaboraram para a realização desta pesquisa, à minha chefia por viabilizar a realização da pesquisa no Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. Agradeço também aos meus amigos, colegas de trabalho, colegas de faculdade e familiares pela compreensão e pelo apoio ao longo deste estudo. Agradeço, em especial, aos que mantiveram seu apoio incondicional e ainda acreditaram no meu potencial quando, muitas vezes, eu duvidei. Por fim, agradeço à minha Orientadora e aos professores que se fizeram presentes e extremamente necessários para o término desta etapa.

Sumário

Resumo	vi
1 Fundamentação Teórica.....	9
1.1 O Papel da Inovação para as Empresas	9
1.2 Definição de Inovação	11
1.3 Tipos de Inovação.....	15
1.4 Fatores Organizacionais Facilitadores de Inovação	19
2 Metodologia.....	23
2.1 Tipo de Pesquisa.....	23
2.2 A Organização	23
2.3 Amostra	24
2.4 Instrumento.....	24
2.5 Procedimento de Coleta e Análise de Dados.....	26
3 Resultados.....	28
4 Discussão	36
5 Conclusão	40
Referências Bibliográficas.....	42

Resumo

Tendo como base estudos acerca de inovação percebeu-se que, em sua maioria, estes estudos eram realizados em empresas privadas, surgindo, assim, o interesse por estudar a inovação no setor público. O presente estudo objetivou identificar fatores organizacionais que facilitam a inovação na percepção dos trabalhadores. Desta forma, foi realizada uma pesquisa quantitativa, na qual foram aplicados questionários para identificar fatores organizacionais que favoreçam à inovação. A amostra da pesquisa foi constituída por 56 colaboradores, que corresponde a 33% da área de informática do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS). O instrumento de pesquisa utilizado foi um questionário com 67 itens, dos quais 61 tratavam de Fatores Facilitadores de Inovação e 6, de dados demográficos. Este questionário teve como base o estudo: Fatores Facilitadores de Inovação (FADIN) de Veiga (2008). A pesquisa identificou fatores organizacionais e que contribuem para a inovação. Foi percebido que fatores como a forma com que o líder se relaciona com o grupo de trabalho e a maneira com que o grupo de trabalho é organizado tiveram as médias de concordância na escala maiores que os demais fatores relacionados. Observou-se também que a organização procura viabilizar inovações em seu cotidiano, sendo que as principais observações com relação aos fatores organizacionais estão de acordo com a literatura apresentada, bem como os êxitos e dificuldades a respeito do tema. Por fim, sugere-se, a ampliação da amostra e do estudo.

Palavras-chave: Fatores organizacionais facilitadores de inovação, setor público, pesquisa quantitativa.

Vislumbrando os avanços e as constantes modificações observadas na dinâmica das organizações e em contextos sociais, políticos, econômicos e tecnológicos, existem hoje diversos estudos acerca da inovação organizacional. No serviço público federal não há muita diferença, a inovação organizacional também é fonte de pesquisa em decorrência das transformações no setor. Nos últimos anos, com as intensas mudanças nos cenários nacionais e internacionais, o Estado apresentou a necessidade de buscar novos paradigmas para a Administração Pública Federal. Observa-se, hoje, o esforço para mudar o antigo modelo burocrático por um modelo de gestão gerencial que trouxe grandes avanços, como por exemplo, a descentralização administrativa de alguns setores, a implementação de instrumentos de avaliação de desempenho organizacional, as novas tecnologias da informação etc., como enfoca Andrade e Santos (2004).

Inovação é definida de diversas formas, como por exemplo, adoção de uma mudança à organização e ao ambiente organizacional, ou toda e qualquer ação organizacional com aplicação de novos valores onde há vantagens econômicas.

Para que uma inovação aconteça, é indispensável uma liderança empreendedora. O comportamento empreendedor diz respeito à capacidade dos dirigentes em mudar o contexto organizacional diante de uma visão de futuro. Essa mudança implica na aquisição de novos comportamentos frente aos procedimentos diários, visando agregar diferentes valores da cultura, das relações de trabalho e da gestão organizacional. Ao mesmo tempo, a adoção das atitudes empreendedoras influencia a procura por novas alternativas possíveis para a resolução de problemas, o que implica em um cenário ainda mais favorável para a inovação.

Para que a inovação ocorra é necessário criatividade, desenvolvimento e aplicação de conhecimento de uma equipe, cuja condução em direção às mudanças orienta o que o líder deve fazer para desenvolver o aprendizado e até mesmo para a troca de idéias entre os membros da equipe. Este líder participa das situações de mudança, desenvolvendo uma noção de grupo em

que as pessoas têm uma relação de interdependência entre elas. Frente às novas solicitações de clientes e ainda às possibilidades tecnológicas, os líderes assumem novas responsabilidades, que incluem orientar as pessoas a apresentarem novas atitudes e comportamentos.

Objetivos:

1. Objetivo Geral: Identificar Fatores Organizacionais que favoreçam à inovação.
2. Objetivos Específicos: (a) Identificar as percepções de fatores organizacionais favoráveis à inovação; (b) verificar se há correlação entre os fatores organizacionais facilitadores à inovação.

O presente trabalho está dividido em um primeiro capítulo de Fundamentação Teórica, que apresenta como subtítulos: O papel da Inovação para as Empresas; Definição de Inovação; Tipos de Inovação; e Fatores Organizacionais Facilitadores de Inovação. No segundo capítulo, encontra-se a Metodologia, em que consta Tipo de pesquisa; A organização; Amostra; Instrumento; e Procedimento de Coleta e Análise de Dados. No terceiro capítulo apresentam-se os Resultados, incluindo as tabelas acerca das variáveis pesquisadas e ainda uma tabela demonstrando a correlação entre as variáveis. A Discussão dos resultados obtidos se dá no quarto capítulo; e a Conclusão, no quinto e último capítulo.

1 Fundamentação Teórica

1.1 O Papel da Inovação para as Empresas

Tendo em vista a velocidade com que surgem novos produtos, serviços e processos, as organizações devem ser capazes de criar e implementar novas práticas e procedimentos, para que consigam atender às demandas do mercado. “A capacidade de inovar como atributo organizacional torna-se crucial para o êxito da organização, e deve ser considerada estratégica para construir vantagens duradouras em relação aos concorrentes” (Sousa, 2006, p.16).

De acordo com Rímoli (2007), o primeiro autor a relacionar a inovação com empreendedorismo foi Joseph Schumpeter, que enxergava o empreendedor como alguém que modifica mercados com sua atividade empresarial, estabelecendo uma nova ordem. Para Schumpeter, o empreendedorismo altera mercados, setores industriais, modelos de negócios e tecnologias por meio de inovações e mudanças revolucionárias. Ele ainda identificou cinco tipos de inovação: inovação tecnológica de processo, inovação tecnológica de produto, novos mercados, novas fontes de recursos e novas organizações, e deu ao mundo a noção de inovação e da importância econômica dela.

Hoje, com a competitividade do mercado e com todas as mudanças neste setor, as organizações que conseguem movimentar conhecimentos e avanços tecnológicos, e ainda criar novidades de produtos e/ou serviços e implementá-los, estão gradativamente ganhando mercado e estabelecendo-se neles. As empresas não estão apenas preocupando-se em colocar novos produtos em circulação, mas também existe necessidade de rapidez neste processo. Existem ainda preocupações com o meio ambiente, com as legislações que se modificam (restringem ou abrem novos mercados) e até mesmo com as crenças pessoais dos consumidores ou clientes que têm mudado freqüentemente. Além da inserção de novos produtos, as organizações preocupam-se com a prestação de serviços, que deve ser mais rápida, com menos custo e de qualidade superior,

para atender às novas demandas (Tidd, Bessant & Pavitt, 2008). Há de se inovar para atender a estas modificações intensas.

Ao buscar inovação, as empresas buscam saídas que superem as expectativas dos consumidores (clientes), desta forma, toda a organização deve procurar maneiras de tornar produtos e serviços melhores. A busca por novidades leva a empresa a ser mais competitiva (Zawislak, 2007). O autor ainda fala que o sucesso do empreendimento, quando reconhecido pelo mercado, passa a fazer parte da base de conhecimento geral. Assim, a inovação referida passa a ser copiada pela concorrência.

Segundo Zawislak (2007), as empresas que não são inovadoras têm maior custo em relação a empresas inovadoras, pois estas terão custos de transação relativamente menores, visto que suas inovações causam impacto no mercado e geram mais custos às outras empresas.

A inovação de produtos pelas organizações pode permitir que elas atendam melhor às necessidades do mercado, melhorem em relação à concorrência e diminuam a necessidade de produtos complementares (Porter, 1986, citado em Zilber *et al.*, 2005). Porém, para a diminuição de riscos, as empresas tendem a imitar as inovações, diminuindo assim custos com pesquisas em inovações, o que implica que, em algum momento, ao diminuir a oferta de produtos inovadores, o cliente ainda assim buscará aquelas empresas que mantêm novos produtos e serviços (ou seja, mantêm investimentos na área de pesquisas em inovações) (Freire, 2002, citado em Zilber *et al.*, 2005).

O tema inovação era visto como uma dimensão econômica que aparecia ligado à noção de tecnologia. O interesse dos estudiosos era com a transmissão de inovações tecnológicas que eram analisadas numa dimensão mais macro-organizacional, como condição de crescimento e desenvolvimento econômico das sociedades modernas. A partir de Schumpeter, começou-se a pensar em inovações organizacionais e comerciais também (Bastos *et al.*, 2006).

A adoção dessas tecnologias, no entanto, envolve muito mais do que uma transformação nas normas, nas estruturas, nos processos e nos objetivos da organização. Pressupõe um complexo e interdependente processo no qual um realinhamento da concepção do homem que trabalha e do ambiente físico e psicológico que o envolve tornam-se fatores decisivos para o sucesso dessas iniciativas (Bastos *et al.*, 2006).

1.2 Definição de Inovação

Analizando a amplitude de conceitos apresentados pelos estudiosos da área, a definição de inovação se torna uma tarefa complexa. Desta forma, destaca-se alguns desses conceitos, para que se justifique a escolha do utilizado nesta pesquisa.

Inovação surge do termo em latim *innovare*, que significa fazer algo novo. Muitos teóricos compartilham de um mesmo entendimento: “é um processo de fazer de uma oportunidade uma nova idéia e de colocá-la em uso da maneira mais ampla possível” (Tidd, Bessant & Pavitt, 2008).

Para Lisondo (2007), ao longo da história da civilização, os grupos tiveram de adaptar-se aos desafios impostos, estas adaptações resultaram em inovações em diversas áreas que na maioria das vezes não são espontâneas, porém, necessárias para a sobrevivência e/ou adaptação. Utilizando como exemplo a Administração, no início do século passado, havia uma visão de homem previsível, controlável e mais produtivo individualmente. O trabalho era, na visão clássica, a soma dos esforços individuais, com alto nível de hierarquização, pouca autonomia e com as comunicações centralizadas em pessoas hierarquicamente superiores. Pouco tempo depois, década de 1930, com o surgimento da chamada Escola de Relações Humanas no Trabalho, houve uma maior ênfase no sistema social e biológico em que se encontrava o homem (levando em conta necessidades de afeto, aprovação social, entre outros fatores). Nesta visão, o fator humano era determinante no resultado do trabalho (Motta & Vasconcelos, 2002, citados em

Lisondo, 2007). Nota-se, na Escola de Relações Humanas no Trabalho, uma inovação no que diz respeito às preocupações com os aspectos humanos em relação à Escola Clássica. Posteriormente surgiram ainda outras Escolas, modificando conceitos, processos e visões diferentes de homem. Com base na história da Administração, exemplifica-se uma forma de inovação, saindo da visão clássica (de empresas com hierarquias bem definidas e preocupação mínima com os aspectos humanos), chegou-se à contemporânea (organizações mais flexíveis, preocupadas com aspectos humanos, com autonomia etc.).

Segundo o Manual de Oslo (OECD, 2005), inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

As políticas de inovação foram criadas com base nas políticas de ciência e tecnologia, tomam como um dado o fato de que o conhecimento desempenha fundamental importância no progresso econômico e a inovação é um fenômeno complexo e sistêmico. “A abordagem de sistemas para a inovação muda o foco de política em direção a uma ênfase na interação das instituições e nos processos interativos no trabalho de criação do conhecimento e em sua difusão e aplicação” (OECD, 2005, p.21).

A inovação inclui várias atividades que não fazem parte de Pesquisa e Desenvolvimento, como as últimas fases para a pré-produção, a produção e a distribuição. Bem como atividades de desenvolvimento com menor novidade, como treinamento e preparação de mercado, implementação para inovações como métodos de marketing ou novos métodos organizacionais que não são parte de Pesquisa e Desenvolvimento (OECD, 2005).

Para Drucker (2005), inovação é a ação que contempla os recursos com a nova capacidade de criar riqueza, não precisa ser algo material. Inovação sistemática, para o autor, é a busca

planejada de mudanças, é na análise sistemática de situações favoráveis que essas modificações podem fornecer subsídios para a inovação econômica ou social.

(...) Inovação é tomada como sendo um sinônimo para a produção, assimilação e exploração com sucesso de novidades nas esferas econômicas e sociais. [A inovação] (...) oferece novas soluções para problemas e assim torna possível satisfazer as necessidades tanto do indivíduo como da sociedade (European Commission, 1995, in Moreira & Queiroz, 2007, p.2).

O termo inovação é utilizado de três maneiras distintas, segundo Zaltman, Duncan e Holbek (1973, citados em Moreira & Queiroz, 2007). Uma das formas equipara inovação à invenção, fazendo alusão a um processo criativo em que duas ou mais definições ou entidades existentes são unidas de uma nova forma para resultar em uma nova configuração, anteriormente desconhecida da pessoa que a realizou. A segunda forma traz a inovação como a adoção de uma mudança à organização e ao ambiente em que o sujeito está inserido. A terceira e última forma, para estes autores, refere-se a uma idéia, prática ou artefato (material) que foi inventado ou ainda é reconhecido como novo, independentemente de sua utilização ou não. “Enquanto a invenção e adoção envolvem processos, essa visão descreve atributos e dimensões” (Moreira & Queiroz, 2007).

Bateman e Snell (1998, citados em Rímoli, 2007) citam que a definição de inovação está ligada à invenção e à tecnologia. Para eles, a administração de um conhecimento se baseia em produtos e processos para conduzi-los, esta é a definição de tecnologia. A definição de inovação, para Bateman e Snell, refere-se a achar um produto, um processo ou um procedimento para se realizar melhor uma tarefa. Deste ponto de vista, a inovação traz mudanças tecnológicas e um novo ponto de partida advindo de um antigo método de produção. “A inovação é movida pela

habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito das mesmas” (Tidd, Bessant & Pavitt, 2008, p.23).

Schumpeter (1912, citado em Zawislak, 2007) traz inovação como toda e qualquer ação organizacional de aplicação de novos valores, cujos resultados são reconhecidos por vantagem econômica. Tal vantagem econômica vem do fato de surpreender as expectativas de valores correntes dos consumidores, fazendo com que se disponham a pagar mais por um produto imaginado dentro da expectativa corrente (Zawislak, 2007).

Sousa (2006) diz que inovação refere-se ao processo de implementação de novas idéias e práticas em um contexto social, que é afetado pelo ambiente e pelas interações sociais, desta forma a inovação passa a ser multidisciplinar com foco na administração, na identificação e na análise de fatores que afetam a capacidade organizacional.

Ao estudar a natureza da inovação pode-se diferenciá-la em dois contextos inter-relacionados: em uma dimensão individual e em uma dimensão social. A primeira está relacionada à capacidade cognitiva de um indivíduo, como o fenômeno da criatividade, inicia-se com o reconhecimento de uma idéia ou um problema gerando soluções (novas ou adaptadas à realidade organizacional), seguindo da apresentação destes problemas ou idéias ao grupo (ou a empresa) para a implementação ou rejeição da inovação. A segunda envolve a implementação de novos processos, produtos ou serviços no contexto social e a aceitação dos indivíduos integrantes deste contexto para o reconhecimento destas novidades (Sousa, 2006).

A Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) (2003, citada em Zilber *et al.*, 2005) define inovação como a introdução de produtos, serviços, processos, métodos e sistemas que não existiam no mercado e também com alguma característica nova ou diferente do padrão atual. A principal exigência é que o produto, o serviço, o processo, o método ou o sistema seja consideravelmente melhorado.

Tendo em vista que inovação pode ser definida como: fazer algo novo; adaptações ao longo da história; implementação de um produto ou processo melhorado; novo método organizacional; ação que contempla os recursos com a nova capacidade de criar riqueza; invenção; uma ação organizacional com aplicação de novos valores com resultados significativos economicamente; entre outras definições. No presente trabalho, toma-se como definição de inovação a adoção de uma mudança à organização e ao ambiente em que o sujeito está inserido, como definem Zaltman, Duncan e Holbek (1973, citados em Moreira & Queiroz, 2007). A partir da diversidade de definições, entende-se que a inovação pode ser ainda desmembrada em subgrupos que auxiliam na identificação de sua utilidade para cada setor.

1.3 Tipos de Inovação

Segundo o Manual de Oslo (OECD, 2005), existem quatro tipos de inovação: de produto, de processo, de marketing e organizacional. Inovações de produto e inovações de processo têm relação com os conceitos de inovação tecnológica de produto e processos. As inovações de marketing e organizacionais foram classificadas mais recentemente.

Inovação de produto refere-se à colocação ou recolocação de um bem ou um serviço melhorado, ou em suas características ou em seu uso. Pode utilizar novos conhecimentos ou tecnologias ou até mesmo recombinações para conhecimentos ou tecnologias existentes.

“Produto” abrange tanto bens como serviços, as inovações de produto englobam a introdução de novos bens e serviços, bem como melhoramentos nas características funcionais ou de uso existentes. O desenvolvimento de uma nova forma de utilização para determinado produto, com apenas algumas modificações para suas especificações técnicas é uma inovação de produto. Algumas modificações significativas, em termo de produtos, podem ocorrer por meio da mudança de materiais, componentes ou quaisquer outras características que aperfeiçoam o produto. As inovações de produto no setor de serviços fazem referência ao modo com que elas

são oferecidas, adicionando novas funções ou características em serviços pré-existentes, ou a introdução de serviços totalmente novos.

A concepção é parte do desenvolvimento e da implementação de inovações de produto. Porém, existem modificações na concepção que não necessariamente implicam em mudanças significativas no produto ou em seu uso previsto, não podendo ser classificada como inovação de produto.

Inovação de processo refere-se à implementação de um método de produção ou distribuição novo, ou expressivamente melhorado. Compreendem mudanças em técnicas, equipamentos e/ou softwares.

As inovações de processo podem visar reduzir custos de produção ou distribuição, aprimorar a qualidade, ou mesmo produzir ou distribuir produtos novos ou melhorados. Os métodos de produção envolvem as técnicas, equipamentos e softwares usados para produzir bens e serviços, já os de distribuição envolvem a logística da empresa e seus equipamentos, softwares, técnicas para o fornecimento de insumos ou entrega de produtos finais. Incluem métodos novos ou melhorados para a criação e a provisão de serviços, podendo envolver mudanças nos equipamentos e nos softwares que são utilizados em empresas orientadas para serviços ou nos procedimentos e técnicas empregadas nos serviços de distribuição. As inovações de processo ainda incluem técnicas, equipamentos e softwares novos ou melhorados em atividades auxiliares de suporte, como compras, contabilidade, computação e manutenção.

Inovação de marketing refere-se à implementação de um novo método de marketing com modificações na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou definição de preços.

Inovações de marketing procuram melhor atender às necessidades dos consumidores, para abranger novos mercados, no reposicionamento de um produto e com o objetivo de aumentar

vendas. O que distingue uma inovação de marketing em comparação com outras mudanças nos instrumentos de marketing é a implementação de um novo método que não tenha sido utilizado anteriormente pela empresa, sendo este método desenvolvido ou não pela organização inovadora.

Inovação de marketing compreende modificações consistentes no design do produto (não incluindo modificações nas características funcionais do produto), constituindo um novo conceito de marketing. Inclui também posicionamento de produtos, envolve a introdução de novos canais de venda (métodos usados para vender bens e serviços), inovação em fixação de preços para comercializar bens ou serviços para determinada empresa.

Inovação organizacional refere-se à implementação de um novo método organizacional nas práticas da organização, na disposição de seu local de trabalho ou nas relações externas. Visa também ao progresso do desempenho de uma organização por meio da redução de custos administrativos ou de transação, o que estimula a satisfação e a produtividade no trabalho.

O que diferencia inovação organizacional e outras mudanças organizacionais é a inserção de um método organizacional que não tenha sido previamente utilizado na empresa e que seja produto de decisões estratégicas tomadas pela gerência.

As inovações organizacionais em práticas de negócios são implementações de novos métodos para a organização de rotinas e procedimentos para a orientação do trabalho.

As inovações na organização do local de trabalho envolvem a implementação de novos métodos para distribuir responsabilidades e poder de decisão entre trabalhadores. Há também novos conceitos para a estruturação de atividades, como integração de diferentes atividades de negócio. Novos métodos organizacionais nas relações externas de uma empresa dizem respeito à implementação de novos meios para estabelecer relações com outras empresas, instituições públicas (OECD, 2005).

Segundo os autores Moreira e Queiroz (2007), uma das primeiras categorizações de inovação que ocorreu fora proposta por Kinght, que a classificou em quatro tipos com base no foco: inovação no produto ou no serviço, inovação nos processos de produção, inovação na estrutura organizacional e inovação nas pessoas. Os três primeiros tipos são freqüentemente utilizados em outras classificações, porém, a inovação nas pessoas tendem a fazer parte das inovações organizacionais ou administrativas.

Ainda segundo os autores, existem inovações técnicas ou tecnológicas, que se referem a atividades operacionais em produtos ou processos da produção. Existem as inovações administrativas (ou organizacionais), que tratam da estrutura organizacional e de seus processos administrativos. Para Moreira e Queiroz (2007), as inovações de produto são finais para seus criadores e usuários, as técnicas de processo são adaptadas como instrumentais para melhorar a produção ou o gerenciamento. As tecnologias de processo normalmente envolvem mais máquinas, ferramentas, pessoas e sistemas sociais que as técnicas de produto.

Moreira e Queiroz (2007) mencionam inovação radical e incremental: radicais são inovações que geram mudanças em atividades básicas de uma organização, introduz-se algo novo que exige modificações nas rotinas e também no sistema de crenças e valores dos membros da organização; incrementais, diferentemente das radicais, tratam-se de pequenas inovações que podem ser implementadas modificando parte das rotinas, mas não interferem no sistema de crenças e valores.

Deve-se distinguir e reconhecer os tipos de inovação: de produto; de processo; de marketing; organizacional; radicais e incrementais. Identificando-os consegue-se a otimização de seu uso em cada setor. Se faz necessário compreender que a inovação depende de outros fatores, como por exemplo fatores organizacionais, os quais são facilitadores para sua ocorrência.

1.4 Fatores Organizacionais Facilitadores de Inovação

Na literatura existem inúmeros fatores organizacionais favoráveis à inovação, relacionados por diversos autores. Zilber *et al.* (2005) sintetizam alguns destes fatores, relacionam e utilizam uma nomenclatura própria para explicar os mais recorrentes e utilizados: Interação (cooperação entre colaboradores e interação entre áreas), Descentralização (divisão em pequenas equipes), Controle (controle organizacional), Flexibilidade (da organização em geral), Liderança (a forma com que a liderança se comporta e conduz as inovações) e Reconhecimento (a maneira com que os colaboradores sentem-se recompensados por suas atividades).

Uma empresa inovadora em produto ou processo é a que implementou um produto ou um processo novo ou significativamente melhorado durante certo período, consideram-se inovadoras todas as empresas que implementaram uma inovação de produto ou de processo (OECD, 2005).

Para Drucker (2005), as instituições públicas devem ser mais ou tanto quanto inovadoras todos os outros tipos de negócio, ou até ir além de outros tipos de organizações. As mudanças sociais, tecnológicas e econômicas afetam de modo mais direto o serviço público. Contudo, na prática, o autor cita a dificuldade deste setor em relação às inovações, devido à burocratização e a outros fatores como a diferença da missão organizacional privada e pública. Nas organizações públicas as missões têm tendência a serem morais e não econômicas (não estão sujeitas a cálculos de custo-benefício), o fracasso em alcançar objetivos, por sua vez, no serviço público apenas significa que os esforços devem ser redobrados.

O autor traz que as instituições públicas, para se inovarem, devem estabelecer sua missão deixando claro que programas e projetos são meios para um fim. Devem também estabelecer metas atingíveis, ressaltando que os objetivos devem ser econômicos e não morais. Devem também ver a mudança como oportunidade inovadora e não como ameaça (Drucker, 2005).

As empresas inovadoras tendem a manter uma estrutura com poucos níveis hierárquicos e estabelecem o trabalho em torno de uma equipe de projetos, facilitando a coordenação, a comunicação e também a cooperação entre seus integrantes. Estas equipes trabalham sem maiores preocupações quanto a um planejamento prévio, orçamento ou mesmo quanto à forma de como atingir os objetivos. Os altos membros das organizações definem o rumo que as equipes de projetos devem tomar (Queiroz, 2007).

A inovação contínua tende a acontecer em ambientes onde os líderes acreditam na importância da inovação, desta forma, gerenciam um sistema de valores e um ambiente favorável para que ocorram inovações, e ainda as ações cotidianas (rotineiras) da organização. A eficiência da inovação organizacional tem influência de fatores do cotidiano como: a forma que os valores são produzidos e mantidos, a forma com que a inovação é apresentada e transformada em idéias que levam a ações e como as modificações entre as realidades novas e as anteriores são realizadas (Lisondo, 2007). Segundo Wheatley (1992, citada em Lisondo, 2007), as organizações precisam de um clima no qual os trabalhadores sintam-se reconhecidos por esforços decorrentes de inovações.

Para Queiroz (2007), as organizações inovadoras, e usualmente suas estruturas, são flexibilizadas e constituem-se de grupos para a realização de trabalhos e demandas pontuais, a comunicação flui de maneira eficaz e o conhecimento é disseminado de maneira a suprir as necessidades da organização. A autora ressalta também que estas empresas funcionam ainda com estruturas corporativas enxutas e não focam em estabelecer um planejamento estratégico detalhado, mas em criar orientações e condições que promovam as operações.

A autora destaca a importância de uma cultura organizacional que tenha como valores o empreendedorismo corporativo, a autonomia, a tomada de risco, a busca pelo conhecimento e

pela experimentação, o trabalho em equipe. Cita também o papel do Recursos Humanos (RH) na manutenção destes valores, bem como no auxílio da comunicação entre áreas (Queiroz, 2007).

Queiroz (2007) ainda traz como fundamental a utilização de novas tecnologias em uma empresa inovadora. Nestas organizações há necessidade constante de comunicação mesmo com barreiras físicas e geográficas. Desta forma, as novas tecnologias (englobando ciência da computação, microeletrônica, telecomunicações, engenharia de software e análise de sistemas), à medida que avançam, atendem melhor às necessidades organizacionais. Ou seja, para a autora, na organização inovadora deve haver descentralização das responsabilidades, redução de níveis hierárquicos, modificação na estratégia da organização – de modo que a gerência concentre-se em estabelecer novos processos e adquirir novos conhecimentos, diminuição da burocracia – facilitando o acesso à gerência, estabelecimento de sistemas de comunicação eficazes, utilização de grupos para a realização de tarefas (em oposição às estruturas rígidas e departamentalizadas) e ainda que efetiva replicação dos conhecimentos entre os colaboradores internos.

Para Marx (1998, citado em Lisondo, 2007), as organizações flexíveis, inovadoras que se apóiam na autonomia e na competência dos trabalhadores que trabalham em grupos, os quais seus membros planejam, definem e alcançam seus objetivos alinhados à estratégia da organização. Nestas organizações, então, os trabalhadores são percebidos como sujeitos ativos na construção dos objetivos (visto que são eles que planejam, definem e alcançam os objetivos), tendo em vista que esses objetivos são alinhados à estratégia organizacional, os trabalhadores são ainda tidos como partes integrantes e importantes para que a estratégia organizacional se cumpra.

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) trazem fatores organizacionais favoráveis à inovação em pequenas empresas. Basicamente os objetivos são semelhantes: desenvolver e combinar competências tecnológicas para prover serviços e produtos que melhor atendam aos clientes e consumidores, porém, a comunicação fácil, a velocidade na tomada de decisões, o

comprometimento e a aceitação da novidade são nas pequenas empresas fatores corriqueiros. As tecnologias empregadas em pequenas e grandes empresas normalmente são totalmente diferentes, as pequenas empresas não possuem capital para investimento em tecnologia, como as grandes empresas, e neste quesito as pequenas empresas devem otimizar e desenvolver suas tecnologias para que atendam a suas demandas.

Os autores ainda dizem que em um processo de tamanha incerteza e complexidade como a inovação, há casos em que estes fatores organizacionais favoráveis à inovação são acidentais, mas o êxito, de fato, é verdadeiro quando se adquire a capacidade de repetir indefinidas vezes o mesmo processo. “O que depende da compreensão e do gerenciamento do processo de forma que pouco seja deixado ao acaso. A pesquisa sugere que o sucesso é baseado na habilidade de aprender e repetir comportamentos” (Tidd, Bessant & Pavitt, 2008, p.60).

A inovação é defendida como a implementação de novas idéias, o processo para a inovação se refere a uma seqüência temporal de eventos que ocorrem da forma com que as pessoas interagem entre si, para desenvolver e implementar suas idéias de inovação dentro de um contexto institucional. Desta forma deve haver integração entre os membros das organizações Van der Ven (2000, citado em Zilber *et al.*, 2005).

Por meio da literatura, infere-se que a desburocratização, a diminuição de níveis hierárquicos, o trabalho em equipe, uma liderança voltada à inovação, a comunicação eficaz, a flexibilidade, entre outros fatores, são, em suma, facilitadores de inovação nas organizações.

2 Metodologia

2.1 Tipo de Pesquisa

Foi realizada uma pesquisa quantitativa, segundo Vergara (2000), devido ao fato de que, por meio de um instrumento, objetivou-se a coleta de dados e informações necessárias para uma melhor compreensão do tema inovação e a ainda abordagem numérica das respostas dos colaboradores por meio de análises estatísticas descritivas (frequências, médias, desvios-padrão). Classifica-se a pesquisa também como descritiva, pois revela peculiaridades de delimitado grupo humano. Buscou-se entender e descrever dados significantes acerca dos fatores gerenciais e organizacionais que favorecem a inovação (Vergara, 2000).

A pesquisa também pode ser definida, segundo Hair *et al.* (2005), como exploratória. Este tipo de pesquisa é utilizado quando o pesquisador não tem muitas informações acerca do objeto de pesquisa, ou da organização. A pesquisa identifica percepções, necessidades e comportamentos da organização (seja de clientes internos como externos).

Hair *et al.* (2005) dizem ainda que uma revisão de literatura aprofundada pode ser muito vantajosa para uma melhor compreensão da pesquisa e de suas questões. Esta revisão de literatura deve ser feita com base nos arquivos da empresa, em periódicos, em livros específicos.

2.2 A Organização

A área escolhida como objeto da pesquisa é uma Coordenação-Geral pertencente à Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Administração, do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. Atualmente esse Ministério apresenta uma força de trabalho estimada em 1.443 colaboradores distribuídos entre as seções: Gabinete do Ministro; Secretaria Executiva, Consultoria Jurídica, Secretaria Nacional de Renda e Cidadania, Secretaria Nacional de Assistência Social, Secretaria Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional, Secretaria de

Avaliação e Gestão da Informação, Secretaria de Geração de Oportunidades para a Inclusão e Conselho Nacional de Assistência Social.

A Coordenação-Geral em questão, é responsável pela informática em todo o Ministério e conta com aproximadamente 150 colaboradores, divididos em outras áreas. Há uma variedade de cargos nesta Coordenação, os mais recorrentes são: Coordenador, Gerente, Analista, Desenvolvedor, Analista de Desenvolvimento, entre outros cargos.

2.3 Amostra

A população é de 150 pessoas no setor de informática, entregou-se 98 questionários e recebeu-se 62, sendo que 6 foram eliminados, assim restaram 56 questionários para a análise, o que corresponde a 37% da população no setor. Sendo destes 56 respondentes 70% do sexo masculino, 82% com nível superior completo e o tempo médio de serviço da amostra é de 12 meses.

2.4 Instrumento

Para a coleta de dados montou-se um questionário em duas partes: uma relativa à Inovação e outra aos Dados Demográficos. A primeira parte é composta da escala de Fatores Organizacionais Facilitadores da Inovação (FADIN) de Veiga (2008). Esta escala é formada por seis fatores: estrutura organizacional, estratégia organizacional, normas para a diversidade, reconhecimento e recompensa, ambiente interno e externo e liderança de grupo de trabalho.

A primeira parte do questionário (referente à escala FADIN) é composta de 59 itens, onde os indivíduos indicam em uma escala que varia de Não se aplica (NA) a cinco, em que 0 = Não se Aplica; 1 = Discordo totalmente; 2 = Discordo; 3 = Às vezes concordo, às vezes discordo; 4 = Concordo; 5 = Concordo totalmente. Existem ainda nesta escala (FADIN) dois itens que têm em seu comando: “De 0 a 10 que nota você atribuiria para...”, somando-se 61 itens. Segue Tabela 1

com a definição dos fatores. As questões serão apresentadas nesta pesquisa com a sigla composta por INOV + número da questão, por exemplo a questão 1 será INOV01.

Tabela 1
Definição dos Fatores da Escala FADIN

Fator	Definição do fator	Itens
Estrutura Organizacional	Averigua a forma como as tarefas são formalmente divididas, agrupadas e coordenadas.	INOV07, INOV12, INOV14, INOV18, INOV22, INOV23, INOV29, INOV36, INOV40, INOV43, INOV44.
Estratégia Organizacional	Avalia se inovar faz parte da estratégia organizacional, mede se a inovação está na visão e missão da organização.	INOV02, INOV05, INOV09, INOV15, INOV26, INOV27, INOV34, INOV46, INOV48, INOV49.
Normas para a diversidade	Uma cultura organizacional que promove a inovação deve permitir que seus colaboradores experimentem novas formas de realizar o trabalho, que trabalhem nos projetos de interesse. Essa organização dá aos empregados: autonomia, flexibilidade, permite a participação; e, além disso, há disponibilidade de recursos e tempo.	INOV04, INOV10, INOV11, INOV31, INOV33, INOV38, INOV47, INOV53, INOV55, INOV57.
Reconhecimento e Recompensa	Diz respeito ao reconhecimento da inovação e às maneiras de recompensá-la.	INO06, INOV13, INOV16, INOV19, INOV24, INOV30, INOV59.
Ambiente Interno e Externo	Esse fator compreende aspectos do ambiente interno (comunicação interna) e externo (parcerias, clientes).	INOV17, INOV25, INOV28, INOV32, INOV39, INOV41, INOV45, INOV50, INOV54, INOV56.
Liderança e o Grupo de Trabalho	Esse fator compreende todas as ações dos gerentes que facilitam a inovação como, por exemplo, encorajar colaboradores, ouvir, incentivar, o foco é o gerente imediato. Além disso, esse fator fala do grupo de trabalho, analisa se as competências são complementares.	INOV01, INOV03, INOV08, INOV20, INOV35, INOV37, INOV42, INOV51, INOV52, INOV58.

A segunda e última parte do questionário corresponde aos dados demográficos: idade, sexo, estado civil, cargo ocupado na organização, tempo de serviço na empresa e escolaridade.

Desta forma, montou-se um questionário (Anexo 1), contendo 67 questões (incluindo as partes citadas) e um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

2.5 Procedimento de Coleta e Análise de Dados

Para aplicação a pesquisadora entrou em contato com o Subsecretário de Planejamento, Orçamento e Administração pedindo autorização para aplicação dos questionários. Com o aval deste, entrou em contato com o Coordenador (ou Gerente) de cada área menor, para entregar os questionários. Este procedimento levou cerca de três semanas.

Na primeira semana, a pesquisadora entregou os questionários em algumas áreas, que fisicamente encontram-se no Setor de Abastecimento Norte. Devido à extensão do instrumento, optou-se por entregar os questionários, explicar sobre o que se trata a pesquisa e estabelecer um prazo de uma semana, para recolhê-los em cada área. Neste primeiro momento, entregou-se 47 questionários. A pesquisadora foi apresentada às equipes por um dos Coordenadores (com quem havia entrado em contato dias antes), ao entrar em casa sala, o Coordenador a apresentava como aluna do último semestre de psicologia. Depois da apresentação, explicou-se o tema da pesquisa, a área, de estudo, o prazo para entrega do material e distribuíram-se os questionários. Em cada sala, um voluntário ficou responsável por coletar todos os questionários e concentrá-los no Coordenador, que em uma semana os devolveria à pesquisadora.

Nas demais áreas, que se situam no Setor de Autarquias Norte, a pesquisadora dirigiu-se aos responsáveis de cada sala explicando a pesquisa. Nas quatro salas que a pesquisadora aplicou os questionários, combinou-se uma data, indicada como a mais apropriada pelo responsável. Na data indicada, entregaram-se os questionários individualmente, explicando a

cada um a pesquisa e o prazo. Nestas salas, a pesquisadora buscou pessoalmente os questionários depois de uma semana. No primeiro momento a pesquisadora planejou entregar todos os questionários nas quatro salas de uma só vez, facilitando seu controle sobre os questionários que recolheria posteriormente. Ao entregar na primeira das quatro salas mudou-se a estratégia, pois em cada sala trabalham cerca de dezessete funcionários, a entrega e explicação se deu de maneira individual por indicação dos responsáveis (chefia) das salas, o que demandou cerca de vinte minutos em cada equipe. Este procedimento ocorreu no horário de expediente do Ministério (para conseguir abranger o maior número de colaboradores). Para não comprometer o rendimento profissional dos sujeitos da pesquisa optou-se por ajustar o horário de modo a obter vinte minutos para cada sala, em dias diferentes. Em três semanas conseguiu-se 62 questionários para compilação de dados.

Utilizou-se o SPSS-13, para obter os dados de estatística descritiva, como média, desvio-padrão, cálculo dos escores, influências (correlações), comparação entre médias.

3 Resultados

Neste capítulo serão apresentadas as tabelas referentes aos cálculos de média, moda e desvio-padrão, bem como tabelas comparativas da escala FADIN, de acordo com os dados obtidos nos questionários aplicados no MDS.

Tabela 2
Estrutura Organizacional

	Média	Moda	Desvio-padrão
INOV07 Há elevada formalização (padronização dos cargos) nessa organização	3,15	4	1,04
INOV12 Nessa organização, os funcionários especializam-se em fazer parte de uma atividade, em vez da atividade inteira	3,31	3	0,85
INOV14 Essa organização é composta por departamentos altamente especializados	3,15	4	1,04
INOV18 O funcionário deve realizar apenas aquelas atividades que estão relacionadas em sua descrição de cargo	2,89	3	1,12
INOV22 Nessa organização há um conjunto determinado de tarefas a serem desenvolvidas pelo funcionário, e ele deve se ater a elas	3,62	4	0,74
INOV23 Nessa empresa a gestão é descentralizada	2,68	3	1,10
INOV29 Os funcionários têm autonomia para organizar e planejar como o trabalho será feito	3,07	4	1,02
INOV36 Existem muitos níveis hierárquicos	3,62	4	1,13
INOV40 Para se implementar algo é necessário a aprovação de vários níveis hierárquicos	3,71	4	0,93
INOV43 As normas na rotina de trabalho são flexíveis	2,95	3	0,97
INOV44 Os controles organizacionais dessa organização tendem a inibir a inovação	3,13	3	0,92

Na Tabela 2, referente ao fator Estrutura Organizacional, a maior média (Média = 3,71) diz respeito ao item INOV40 “Para se implementar algo é necessário a aprovação de vários níveis hierárquicos”, com desvio-padrão moderado (Desvio-padrão = 0,93). A menor média (Média = 2,68) diz respeito ao item INOV23 “Nessa empresa a gestão é descentralizada”, com desvio-padrão alto (Desvio-padrão = 1,10).

Tabela 3
Estratégia Organizacional

	Média	Moda	Desvio-padrão
INOV02 Inovar é uma prioridade nessa organização.	2,95	3	0,89
INOV05 Esta organização está sempre buscando novas respostas	3,04	3	0,93
INOV09 Essa organização pode ser descrita como flexível e com facilidade para mudar	2,65	3	0,86
INOV15 Nessa organização, há uma reavaliação periódica das metas organizacionais	2,63	3	0,99
INOV26 Essa organização é aberta a mudanças	2,70	3	1,00
INOV27 São feitos ajustes na rotina organizacional para adequar as inovações às tarefas diárias dos funcionários	2,88	3	1,01
INOV34 Existem estratégias claras para incorporação da inovação	2,68	3	0,95
INOV46 Nessa organização há uma preocupação com o aprimoramento contínuo	2,96	3	0,85
INOV48 Essa organização investe em novas tecnologias	3,54	3	0,87
INOV49 Existem incentivos no âmbito organizacional para a implementação de novas idéias e práticas	2,93	3	0,93

Na tabela 3, referente à Estratégia Organizacional, estão presentes a média, o desvio-padrão e a moda de cada item. Observando-se que o item de maior média (Média = 3,54) é o INOV48

“Essa organização investe em novas tecnologias”, cujo desvio-padrão é baixo (Desvio-padrão = 0,87). O maior desvio-padrão é o do item INOV27 “São feitos ajustes na rotina organizacional para adequar as inovações às tarefas diárias dos funcionários” (Desvio-padrão = 1,0).

Tabela 4
Normas para a Diversidade

	Média	Moda	Desvio-padrão
INOV04 Os funcionários são convidados a participar ativamente	3,36	4	0,80
INOV10 Nessa organização, o funcionário pode se dedicar a projetos de seu interesse	2,37	2	0,88
INOV11 Os funcionários são estimulados a atuarem além de sua especialidade	3,07	4	1,03
INOV31 Os funcionários nessa organização são encorajados a serem diferentes	2,53	3	0,99
INOV33 Os funcionários não são punidos quando falham ao praticar uma nova forma de trabalho	2,96	3	0,97
INOV38 Tenho liberdade para decidir sobre a forma como desenvolver as atividades profissionais a mim atribuídas	3,38	3	1,08
INOV47 Nessa organização, os colaboradores podem resolver os problemas de diferentes maneiras	3,33	3	0,85
INOV53 Os erros cometidos são vistos como um processo de aprendizagem ou de experiência	3,15	3	0,83
INOV55 É permitido aos funcionários que adotem novas formas ou abordagens de trabalho	3,06	3	0,92
INOV57 Tenho acesso a novas tecnologias com frequência	2,96	3	1,06

Na tabela 4, que diz respeito às Normas para a Diversidade, a maior média encontrada foi no item INOV38 “Tenho liberdade para decidir sobre a forma como desenvolver as atividades profissionais a mim atribuídas” (Média = 3,38), o desvio-padrão do item, por sua

vez, também foi o mais alto (Desvio-padrão = 1,08). A média mais baixa é a do item INOV10 “Nessa organização, o funcionário pode se dedicar a projetos de seu interesse” (Média = 2,37), com desvio-padrão baixo (Desvio-padrão = 0,88).

Tabela 5
Reconhecimento e Recompensa

	Média	Moda	Desvio-padrão
INOV06 Há uma política de reconhecimento para os funcionários que inovam no ambiente de trabalho	2,10	2	0,83
INOV13 Os funcionários são recompensados de alguma forma, quando conseguem implementar algo novo	2,19	2	1,00
INOV16 Promoções são obtidas como reconhecimento de iniciativa e inovação	2,18	2	0,97
INOV19 Existem incentivos no âmbito organizacional para o desenvolvimento de novas idéias e de novas práticas	2,69	3	1,05
INOV24 As contribuições individuais na busca de soluções para os problemas são valorizadas	3,00	3	1,00
INOV30 São elogiados os funcionários que apresentam um desempenho superior às expectativas	2,94	3	1,15
INOV59 Há uma sistemática de recompensas favorável ao desenvolvimento de inovação	2,41	2	1,06

Na tabela 5, que diz respeito a Reconhecimento e Recompensa, a maior média é referente ao item INOV24 “As contribuições individuais na busca de soluções para os problemas são valorizadas” (Média = 3,00). O maior desvio-padrão é o do item INOV30 “São elogiados os funcionários que apresentam um desempenho superior às expectativas” (Desvio-padrão = 1,15), que também apresenta uma média considerável (Média = 2,94).

Tabela 6
Ambiente Interno e Externo

	Média	Moda	Desvio-padrão
INOV17 Essa organização busca acompanhar as tendências vigentes no mercado	3,25	4	1,03
INOV25 Os funcionários têm acesso a todas as informações que necessitam	3,09	4	0,95
INOV28 As informações são comunicadas de forma que todos compreendem	3,15	3	1,06
INOV32 Existem veículos de comunicação internos a disposição dos funcionários	3,49	4	1,01
INOV39 Essa organização ouve a opinião dos clientes (internos ou externos)	3,55	4	0,88
INOV41 Consigo com facilidade informações de outros departamentos/setores	3,04	3	0,90
INOV45 Há uma boa comunicação entre os departamentos	2,94	4	1,07
INOV50 A cooperação emerge da integração e da colaboração entre especialistas de vários setores da organização	3,04	3	0,88
INOV54 Essa organização busca informações em outras instituições com vistas ao seu desenvolvimento interno	3,02	3	0,95
INOV56 Empresa identifica necessidades dos clientes e prospecta inovações	3,25	3	0,91

Na tabela 6, que diz respeito às médias, às modas e ao desvio-padrão do fator Ambiente Interno e Externo, as médias são, em geral, com valores mais altos. A maior média refere-se ao item INOV39 “Essa organização ouve a opinião dos clientes (internos ou externos)” (Média = 3,55), com desvio-padrão baixo (Desvio-padrão = 0,88). A menor média diz respeito ao item INOV45 “Há uma boa comunicação entre o departamento” (Média = 2,94) e um desvio-padrão alto (Desvio-padrão = 1,07).

Tabela 7
Liderança e o Grupo de Trabalho

	Média	Moda	Desvio-padrão
INOV01 São formados grupos de trabalho com pessoas que têm habilidades complementares	3,43	4	0,88
INOV03 O gerente imediato auxilia os funcionários na implementação de um projeto	3,59	4	0,90
INOV08 O gerente da área faz mudanças a partir de sugestões dos funcionários	3,26	3	0,91
INOV20 O gerente imediato encoraja os funcionários a fazer suas colocações	3,49	4	0,92
INOV35 Os gerentes têm uma participação ativa em favor da inovação	3,06	3	1,06
INOV37 Meu gerente imediato me orienta na implementação de algo novo	3,43	4	0,92
INOV42 Os gerentes se mostram comprometidos com a inovação	3,19	3	1,02
INOV51 Os gerentes são receptivos a novas idéias e sugestões de melhorias	3,29	3	0,80
INOV52 Essa organização valoriza o trabalho em equipe	3,47	4	0,95
INOV58 Os gerentes escutam os subordinados para tomar uma decisão importante	3,04	4	1,00

Na tabela 7, que diz respeito às médias, às modas e ao desvio-padrão do fator Liderança e o Grupo de Trabalho, as médias são altas. A maior média diz respeito ao item INOV03 “O gerente imediato auxilia os funcionários na implementação de um projeto” (Média = 3,59), com desvio-padrão moderado (Desvio-padrão = 0,90). A menor média diz respeito ao item INOV58 “Os gerentes escutam os subordinados para tomar uma decisão importante” (Média = 3,04).

Tabela 8
Fatores Organizacionais Facilitadores da Inovação

	Média	Desvio- padrão
Estrutura Organizacional	3,20	0,35
Estratégia Organizacional	2,89	0,60
Normas para a Diversidade	3,02	0,53
Reconhecimento e Recompensa	2,52	0,75
Ambiente Interno e Externo	3,18	0,63
Liderança e o Grupo de Trabalho	3,33	0,61

Na tabela 8, observa-se a maior média no fator “Liderança e o Grupo de Trabalho” (Média = 3,33), com desvio-padrão baixo de 0,61.

Tabela 9
Correlação entre as Variáveis da Escala FADIN

	1	2	3	4	5	6
1 - Estrutura Organizacional	1	0,347**	0,766**	0,711**	0,779**	0,692**
2 - Estratégia Organizacional		1	0,248	0,285*	0,305*	0,382*
3 - Normas para a diversidade			1	0,702**	0,699**	0,716**
4 - Reconhec. e Recompensa				1	0,680**	0,638**
5 - Ambiente Int. e Externo					1	0,556**
6 – Lid. e o Grupo de Trabalho						1

*p<0,05

**p<0,01

Na tabela 9, que diz respeito à Correlação entre as variáveis da escala FADIN, observa-se inúmeras correlações moderadas.

Observa-se que a maior correlação encontrada é entre Estrutura Organizacional e Ambiente Interno e Externo ($r = 0,779$; $p < 0,01$), esta correlação é moderada. Há também correlação entre Estrutura Organizacional e Normas para a Diversidade ($r = 0,766$; $p < 0,01$) correlação esta moderada. A correlação entre Normas para a Diversidade e Liderança e o Grupo de Trabalho ($r = 0,716$; $p < 0,01$), correlação essa também moderada.

4 Discussão

O objetivo da pesquisa foi identificar os fatores organizacionais que favorecem à inovação. Para tanto, utilizou-se um questionário buscando informações a respeito da organização, informações pessoais, dentro de uma área específica em uma organização.

Identifica-se, por meio dos dados, uma alta hierarquização (Média = 3,62) e centralização da gestão (poder) (Média = 3,71), no que se refere à Estrutura Organizacional. Levando em conta que a pesquisa foi realizada em um Ministério, a informação descreve a realidade do funcionalismo público federal, onde há de se respeitar hierarquias e a gestão é regimentalmente centralizada, o contrário do que Queiroz (2007) coloca como estrutura organizacional de deste item referindo-se à “Descentralização”, objetivando investigar as mesmas questões empresas inovadoras, que tendem a manter poucos níveis hierárquicos. Zilber *et al.* (2005) tratam levantadas pelo que foi chamado neste estudo de Estrutura Organizacional.

No que diz respeito à Estratégia Organizacional, pode-se dizer que a organização investe em novas tecnologias e busca-se novas respostas (Média = 3,54), em contrapartida os dados mostram certa dificuldade com mudanças (Média = 2,88) e que nem sempre há uma reavaliação periódica das metas organizacionais (Média = 2,63). Para Drucker (2005), as instituições públicas devem ser mais ou tanto quanto inovadoras os outros tipos de negócio, diz também que as instituições públicas devem estabelecer metas atingíveis. Tidd, Bessant e Pavitt (2008) trazem que uma inovação bem sucedida depende de dois fatores básicos, fontes técnicas (pessoal, equipamento, conhecimento, investimento financeiro) e competência na organização para o gerenciamento das fontes técnicas.

No fator Normas para a Diversidade, pode-se ver que há certo grau de liberdade na decisão sobre como o funcionário deve desenvolver as atividades diárias de trabalho (Média = 3,38). É permitido também que o funcionário participe ativamente (Média = 3,36), há também

uma visão na organização que os erros cometidos são tratados como aprendizagem e experiência (Média = 3,15). Marx (1998, citado em Lisondo, 2007) pontua que organizações inovadoras dão autonomia e percebem seus colaboradores como sujeitos ativos na busca por objetivos alinhados à estratégia organizacional. Esta informação expõe um ambiente onde, apesar da cobrança acerca dos resultados, como na maior parte das organizações, não há punição para os erros que são considerados aprendizado.

O ambiente estudado não é propício ao Reconhecimento e à Recompensa, segundo as médias baixas apresentadas neste fator. Por se tratar de um órgão público, são reduzidos os números de promoções entre os funcionários (Média = 2,18). Desta forma os sujeitos mostram, por meio do estudo, que não são reconhecidos quanto às suas iniciativas e inovações. Porém, segundo os respondentes do questionário, “As contribuições individuais na busca por soluções para os problemas são valorizadas” (Média = 3,00), mostrando que existe, de alguma forma, reconhecimento desta organização para com os sujeitos. A dificuldade dos funcionários em sentirem-se recompensados pode estar ligada ao alto grau de hierarquização da organização. Para Wheatley (1992, citada em Lisondo, 2007), as organizações precisam fazer com que os colaboradores sintam-se reconhecidos por seus esforços para que a inovação aconteça.

Sobre o Ambiente Interno e Externo, observa-se nos dados uma organização que “Ouve a opinião dos clientes (internos e externos)” (Média = 3,55), no item “Consigo com facilidade informações de outros departamentos/setores” a média é 3,04 e, quando se fala em comunicação interna, “Existem veículos de comunicação internos a disposição dos funcionários”, infere-se que a comunicação é efetiva já que a média é de 3,49. Há também um acompanhamento, segundo os respondentes da pesquisa, das tendências do mercado (Média = 3,25) e pode-se dizer que especialistas de setores distintos interagem e colaboram para a cooperação na organização (Média = 3,04). Queiroz (2007) faz uma observação acerca da comunicação em empresas inovadoras, a

autora ressalta a importância da comunicação, que dentro da organização, rompe barreiras físicas e hierárquicas. Sousa (2006) define que a inovação faz menção à implementação de novas práticas e idéias em determinado contexto social, afetado diretamente pelo ambiente e por interações sociais, o que remete à comunicação.

No fator Liderança e o Grupo de Trabalho, infere-se com o estudo que o líder auxilia os funcionários na implementação de projetos (Média = 3,59). Há ainda, com base nos dados, o encorajamento dos líderes para que os funcionários façam suas colocações (Média = 3,49), a receptividade por parte dos líderes a novas idéias (Média = 3,29) e também a orientação na implementação de algo novo por parte do gerente (Média = 3,43). Os dados vão de encontro ao pensamento de Benedetti e Carvalho (2006), que ressaltam a função do líder de desenvolver, envolver e orientar a equipe a exercitarem novas atitudes e comportamentos visando ao futuro, bem como desenvolver o aprendizado e a troca de novas idéias entre o grupo.

Comparando-se as médias totais dos fatores da escala de Fatores Organizacionais Facilitadores de Inovação (FADIN), encontra-se como maior média 3,33 relativa ao fator Liderança e o Grupo de Trabalho, ressaltando a importância do trabalho do líder frente a sua equipe. Lisondo (2007) cita a importância da competência e preparação do líder diante o grupo. Tidd, Bessant e Pavitt (2008) ressaltam que inovação é uma questão de gestão, de coordenação, da participação ativa do líder frente ao grupo.

Na correlação entre as variáveis verifica-se um número expressivo de correlações significativas. Nas correlações entre os fatores da escala Fatores Organizacionais Facilitadores da Inovação (FADIN), a correlação entre Estrutura Organizacional e Normas para a Diversidade é moderada ($r = 0,766$; $p < 0,01$) e significativa. Bem como a correlação entre Estrutura Organizacional e Liderança e o Grupo de Trabalho ($r = 0,692$; $p < 0,01$). A correlação entre

Normas para a Diversidade e Liderança e o Grupo de Trabalho ($r = 0,716$; $p < 0,01$) também é moderado e significativo.

Pode-se dizer então sobre estas correlações que – como se vê na literatura e ainda como é exposto por inúmeros autores, entre eles Lisondo (2007) – há uma relação entre inovação, liderança e suas relações com os grupos de trabalho, o ambiente favorável à inovação, as idéias que se transformam em ações, a forma como se modificam as realidades dentro da organização. O citado autor ressalta a relação de todos estes fatores enumerados para que a organização favoreça a inovação.

5 Conclusão

A pesquisa atingiu o seu objetivo e identificou fatores organizacionais que favorecem à inovação no âmbito estudado. Pode-se notar que na organização em que ocorreu a presente pesquisa, existem diversos fatores organizacionais que favorecem à inovação.

Nota-se que, mesmo a organização em estudo fazendo parte do Setor Público Federal, muitas vezes são organizações regidas por legislações nem sempre são favoráveis a mudanças, existem fatores organizacionais que favorecem à inovação, preocupam-se com tendências de mercado e ainda com melhorias em seus processos visando atender seus clientes internos e externos.

Percebe-se que, ao menos na área estudada, utiliza-se a comunicação de forma ostensiva, a fim de diminuir as barreiras físicas e até mesmo hierárquicas, nesse caso a comunicação é um fator descrito como facilitador de mudanças. Nota-se um esforço dos líderes para que inovações e modificações aconteçam nesta área. Papel este de facilitador, agente de mudança e responsável por inovações.

Com base nos dados, o principal achado da pesquisa foi que muitas das dificuldades encontradas por colaboradores ante as inovações e as mudanças são impostas por certas legislações, regulamentações e pelo próprio regimento interno. Ainda assim tornam-se visíveis, por meio do estudo, algumas mudanças comportamentais e no ambiente organizacional favoráveis à inovação.

No que diz respeito a limitações uma dificuldade encontrada foi a distribuição dos questionários no local de trabalho do sujeito. Onde se encontravam, muitas vezes, a chefia e os colegas estavam em um mesmo ambiente, podendo ter influenciado respostas e até mesmo a opção de não preenchimento do questionário.

A pesquisa é de extrema relevância, pois apresenta fatores organizacionais que favorecem à inovação no ambiente pesquisado. Mostra à organização esses fatores e a importância que os funcionários atribuem aos mesmos.

A pesquisa foi realizada em uma área dentro de um Ministério, mostrando desta forma uma pequena amostra da população. Para pesquisas posteriores pode-se aumentar a amostra dentro do mesmo ambiente, desta forma, os dados serão mais precisos, proporcionando novas análises à organização.

Devido às observações e à validação dos dados de pesquisa, espera-se que este trabalho contribua para a organização e possibilite que outros pesquisadores se interessem por este assunto e realizem pesquisas acerca do tema proposto, melhorando assim a inovação das organizações, alcançando assim um maior número de colaboradores que possam contribuir com a inovação nas instituições.

Referências Bibliográficas

- Andrade, M. V. M. & Santos, A. R. dos (2004). *Gestão de Pessoas no Serviço Público Federal: O caso do Núcleo de Documentação da Universidade Federal Fluminense*. Disponível em: www.ndc.uff.br. Acesso em: Ago. 2008.
- Bastos, A. V. B., Souza, J. J. de, Costa, V. M. F. (2006). Programas de Qualidade de Vida no Trabalho em contextos diferenciados de inovação: uma análise multivariada. In: XXX Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. *Anais do XXX EnANPAD*. Salvador: ANPAD.
- Drucker, P. F. (2005) *Inovação e Espírito Empreendedor*. São Paulo: Thomson Learning.
- Hair, J. F., Jr. Babin, B., Money, A. H., Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Lisondo, H. R. (2007). O Grupo e a Inovação. In: Moreira, D. A. & Queiroz, A. C. S. (Coord). *Inovação Organizacional e Tecnológica*. São Paulo: Thomson Learning.
- Moreira, D. A. & Queiroz, A. C. S. (Coord.) (2007). *Inovação Organizacional e Tecnológica*. São Paulo: Thomson Learning.
- OECD (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico). (2005) *Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e Interpretação de dados sobre Inovação*. 3ª Edição.
- Queiroz, A. C. S. (2007). Modelos Organizacionais para Inovação. In: Moreira, D. A. & Queiroz, A. C. S. (Coord). *Inovação Organizacional e Tecnológica*. São Paulo: Thomson Learning.
- Rímoli, C. A. (2007). Inovação e Empreendedorismo nas Empresas. In: Moreira, D. A. & Queiroz, A. C. S. (Coord). *Inovação Organizacional e Tecnológica*. São Paulo: Thomson Learning.

- Sousa, J. C. (2006) *Inovação no contexto organizacional: fatores facilitadores e dificultadores*. Dissertação de mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade de Brasília.
- Tidd, J., Bessant, J. E., Pavitt K. (2008). *Gestão da Inovação*. 3ª edição. Porto Alegre: Bookman.
- Veiga, H. M. S. (2008). *Escala para avaliar fatores organizacionais facilitadores de inovação*. Manuscrito não publicado.
- Vergara, S. C. (2000). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas.
- Zawislak, P. A. (2007) *Rumo a um modelo de expectativa e potencial de inovação*. In: XXXI Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. *Anais do XXXI EnANPAD*. Rio de Janeiro: ANPAD.
- Zilber, M. A., Lex, S., Moraes, C. A., Perez, G., Vidal, P. G., Corrêa, G. B. F. (2005) A Inovação e Seus Fatores Organizacionais Determinantes. In: XXIX Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração *Anais do XXIX EnANPAD*. Brasília: ANPAD.

ANEXOS

Anexo 1
TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Prezado (a) funcionário(a),

Meu nome é Luciana Rangel Cabeleira. Sou aluna do curso de psicologia do UniCEUB, estou cursando o décimo semestre e realizando minha monografia. O trabalho final (a monografia de conclusão de curso) é uma pesquisa de campo que está sendo supervisionado pela professora Heila Veiga. O objetivo dessa pesquisa é avaliar a sua percepção sobre alguns aspectos do seu ambiente de trabalho, especialmente a inovação. A inovação diz respeito à introdução e aplicação intencional no trabalho, no grupo de trabalho ou na organização de idéias, processos, produtos ou procedimentos que são novos para aquele contexto.

A pesquisa deverá ser respondida individualmente, pois é de extrema importância a sua opinião pessoal. Neste sentido, solicito, pois, a sua colaboração para responder todas as questões, indicando sua opinião com relação a vários aspectos do seu ambiente de trabalho.

Assumo compromissos fundamentais que garantirão a você a tranquilidade necessária para responder com sinceridade a pesquisa, como o **anonimato**, ou seja, você não precisará se identificar no questionário. Os dados serão analisados e permanecerão em sigilo

A qualquer momento você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento, sua participação não é obrigatória. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em relação ao pesquisador nem a organização.

As informações obtidas através dessa pesquisa serão confidenciais e asseguramos o sigilo sobre sua participação.

Agradeço antecipadamente sua valiosa participação!

Atenciosamente,
Luciana Rangel Cabeleira.
Contato
Tel: 9276-5444
E-mail: lutirangel@gmail.com

- () Concordo em participar dessa pesquisa.
() Não concordo em participar.

PARTE I – INSTRUÇÕES

Nesse questionário você encontrará uma série de itens que contêm características das organizações. Você deve ler cada uma delas e responder conforme a escala abaixo o quanto você concorda ou discorda da afirmativa, considerando a organização em que você trabalha atualmente. Você deve analisar a ORGANIZAÇÃO COMO UM TODO. Caso a afirmativa não se aplique a sua organização, você deve assinalar (NA).

Para responder, assinale com "X" apenas um dos códigos da escala de 1 a 5, à direita de cada frase.

NA	1	2	3	4	5
Não se Aplica	Discordo Totalmente	Discordo	Às vezes concordo, às vezes discordo	Concordo	Concordo Totalmente

Nº	ITENS	NA	1	2	3	4	5
01	São formados grupos de trabalho com pessoas que têm habilidades complementares.	NA	1	2	3	4	5
02	Inovar é uma prioridade nessa organização.	NA	1	2	3	4	5
03	O gerente imediato auxilia os funcionários na implementação de um projeto.	NA	1	2	3	4	5
04	Os funcionários são convidados a participar ativamente.	NA	1	2	3	4	5
05	Esta organização está sempre buscando novas respostas.	NA	1	2	3	4	5
06	Há uma política de reconhecimento para os funcionários que inovam no ambiente de trabalho.	NA	1	2	3	4	5
07	Há elevada formalização (padronização dos cargos) nessa organização.	NA	1	2	3	4	5
08	O gerente da área faz mudanças a partir de sugestões dos funcionários.	NA	1	2	3	4	5
09	Essa organização pode ser descrita como flexível e com facilidade para mudar.	NA	1	2	3	4	5
10	Nessa organização, o funcionário pode se dedicar a projetos de seu interesse.	NA	1	2	3	4	5
11	Os funcionários são estimulados a atuarem além de sua especialidade.	NA	1	2	3	4	5
12	Nessa organização, os funcionários especializam-se em fazer parte de uma atividade, em vez da atividade inteira.	NA	1	2	3	4	5
13	Os funcionários são recompensados de alguma forma, quando conseguem implementar algo novo.	NA	1	2	3	4	5
14	Essa organização é composta por departamentos altamente especializados.	NA	1	2	3	4	5
15	Nessa organização, há uma reavaliação periódica das metas organizacionais.	NA	1	2	3	4	5
16	Promoções são obtidas como reconhecimento de iniciativa e inovação.	NA	1	2	3	4	5
17	Essa organização busca acompanhar as tendências vigentes no mercado.	NA	1	2	3	4	5
18	O funcionário deve realizar apenas aquelas atividades que estão relacionadas em sua descrição de cargo.	NA	1	2	3	4	5
19	Existem incentivos no âmbito organizacional para o desenvolvimento de novas idéias e de novas práticas.	NA	1	2	3	4	5
20	O gerente imediato encoraja os funcionários a fazer suas colocações.	NA	1	2	3	4	5

21	Quando preciso de algum recurso (material, financeiro) para implementar algo tenho acesso com facilidade.	NA	1	2	3	4	5
22	Nessa organização, há um conjunto determinado de tarefas a serem desenvolvidas pelo funcionário, e ele deve se ater a elas.	NA	1	2	3	4	5
23	Nessa empresa a gestão é descentralizada.	NA	1	2	3	4	5
24	As contribuições individuais na busca de soluções para os problemas são valorizadas.	NA	1	2	3	4	5
25	Os funcionários têm acesso a todas as informações que necessitam.	NA	1	2	3	4	5
26	Essa organização é aberta a mudanças.	NA	1	2	3	4	5
27	São feitos ajustes na rotina organizacional para adequar as inovações às tarefas diárias dos funcionários.	NA	1	2	3	4	5
28	As informações são comunicadas de forma que todos compreendem.	NA	1	2	3	4	5
29	Os funcionários têm autonomia para organizar e planejar como o trabalho será feito.	NA	1	2	3	4	5
30	São elogiados os funcionários que apresentam um desempenho superior às expectativas.	NA	1	2	3	4	5
31	Os funcionários nessa organização são encorajados a serem diferentes.	NA	1	2	3	4	5
32	Existem veículos de comunicação internos a disposição dos funcionários.	NA	1	2	3	4	5
33	Os funcionários não são punidos quando falham ao praticar uma nova forma de trabalho.	NA	1	2	3	4	5
34	Existem estratégias claras para incorporação da inovação.	NA	1	2	3	4	5
35	Os gerentes têm uma participação ativa em favor da inovação.	NA	1	2	3	4	5
36	Existem muitos níveis hierárquicos.	NA	1	2	3	4	5
37	Meu gerente imediato me orienta na implementação de algo novo.	NA	1	2	3	4	5
38	Tenho liberdade para decidir sobre a forma como desenvolver as atividades profissionais a mim atribuídas.	NA	1	2	3	4	5
39	Essa organização ouve a opinião dos clientes (internos ou externos).	NA	1	2	3	4	5
40	Para se implementar algo é necessário a aprovação de vários níveis hierárquicos.	NA	1	2	3	4	5
41	Consigo com facilidade informações de outros departamentos/setores.	NA	1	2	3	4	5
42	Os gerentes se mostram comprometidos com a inovação.	NA	1	2	3	4	5
43	As normas na rotina de trabalho são flexíveis.	NA	1	2	3	4	5
44	Os controles organizacionais dessa organização tendem a inibir a inovação.	NA	1	2	3	4	5
45	Há uma boa comunicação entre os departamentos.	NA	1	2	3	4	5
46	Nessa organização há uma preocupação com o aprimoramento contínuo.	NA	1	2	3	4	5
47	Nessa organização, os colaboradores podem resolver os problemas de diferentes maneiras.	NA	1	2	3	4	5
48	Essa organização investe em novas tecnologias.	NA	1	2	3	4	5
49	Existem incentivos no âmbito organizacional para implementação de novas idéias e práticas.	NA	1	2	3	4	5
50	A cooperação emerge da integração e da colaboração entre especialistas de vários setores da organização.	NA	1	2	3	4	5

